

Catherine Blons-Pierre

## Tensions entre politique du changement et stabilité : une dynamique nécessaire pour l'innovation dans les centres de langues universitaires

**Abstract:** The evaluation of a university language center, to establish the extent to which it is an effective and leading-edge institution, must focus on five major factors: The quality of its language learning/teaching, its teachers' pre-service and in-service training, its treatment of students, its premises and equipment, and its management. Any decision to innovate to improve quality in one of these areas will always impact on the other areas. Managing change successfully in a university language center thus requires analysis of the tensions and impacts that innovation in one area may generate for the entire structure.

To illustrate the questions involved, we will use case studies to examine the implications for all the various actors of a university language center of the establishment of online placement testing and online registration within a center. Using new technology in this innovative manner affects a number of areas that develop tensions between each other. The set of tensions which arises is a dynamic factor required for the development of language centers which wish to remain competitive, but it requires proactive measures which anticipate the changes to be made, while still maintaining the highest standards at all levels.

**Keywords / Mots clés :** dynamique du changement, tests en ligne, ingénierie de projet

---

**Dr Catherine Blons-Pierre:** Directrice du centre de langues, Université de Fribourg, Rue du Criblet 13, CH-1700 Fribourg. E-mail: catherine.blons-pierre@unifr.ch

---

Si l'on veut évaluer la modernité et le bon fonctionnement d'un centre de langues universitaire, on doit tenir compte de cinq grands critères : la qualité de l'enseignement/apprentissage des langues, la qualité de la formation initiale et continue des enseignants, la qualité de l'accueil des étudiants, la qualité des locaux et des équipements et, enfin, la qualité de la gestion du centre. Lorsque l'on décide d'innover pour améliorer la qualité dans l'un de ces domaines : enseignement, enseignants, accueil, locaux ou gestion, il faut être conscient qu'il y aura

également des impacts dans les autres domaines. Une gestion réussie du changement au sein d'un centre de langues universitaire implique une analyse des tensions et des impacts que sont susceptibles de générer les innovations dans un domaine particulier sur l'ensemble de la structure.

Afin d'illustrer cette problématique, nous examinerons, à l'aide d'études de cas concrets, ce qu'implique la mise en place de tests de classement en ligne et d'inscriptions en ligne pour l'ensemble des acteurs d'un centre de langues universitaire, celui de l'université bilingue de Fribourg en Suisse. Cette innovation qui relève de l'utilisation des nouvelles technologies pour l'enseignement touche en effet plusieurs domaines, qui entrent en tension les uns par rapport aux autres.

## 1 Aspect contextuel

La première difficulté quand on parle de changement dans une structure pluriculturelle comme l'est un centre de langues est la perception même de la notion de changement par les différents acteurs qui sont issus de culture et de sensibilité différentes. En effet, selon la culture et les individus, le changement va être vécu comme une chance ou au contraire comme une menace pour la stabilité de la structure et la qualité des prestations. Le défi va donc consister à convaincre que le changement est nécessaire et à le mettre en place sans que la qualité ne diminue. Il faut au contraire que cette qualité augmente de façon à pouvoir justifier pleinement le changement envisagé.

Dans tous les cas, y compris dans celui de la mise en place des tests de classement en ligne et d'inscriptions en ligne évoqué ci-dessus, il est important de comprendre l'historique et l'arrière-plan, qui vont servir de point d'ancrage au changement.

Avant 2009, le Centre de langues de l'université bilingue de Fribourg utilisait des tests de classement (*placement tests*) pour l'allemand, l'anglais, le français et l'italien langues étrangères dans un format papier. Il y avait donc des monceaux de papier à transporter, des corrections longues (plus d'un millier d'étudiants testés par semestre) et, ensuite, des files interminables devant le secrétariat pour procéder aux inscriptions après la publication des résultats des tests.

Ce dispositif avait des conséquences sur l'enseignement/apprentissage, sur la qualité de l'accueil des étudiants et sur la gestion des ressources humaines :

- perte d'une semaine de cours au début de chaque semestre
- attente de plusieurs heures, parfois, de la part des étudiants devant le secrétariat sans avoir la certitude de pouvoir s'inscrire à un cours de langue

- manque de disponibilité des personnels enseignant et administratif accaparés par les tâches de gestion des tests et des inscriptions (corrections, affichage des résultats, réception des étudiants).

En 2009, la Commission Enseignement de l'Université de Fribourg choisit le Centre de langues pour développer le grand projet prioritaire annuel du Centre Nouvelles Technologies et Enseignement (NTE). En accord avec le Rectorat, la direction du Centre de langues décide dans le cadre de ce projet d'élaborer des tests en ligne pour le français, l'allemand, l'anglais et l'italien langues étrangères. Il s'agit là de la première phase nécessaire dans toute politique du changement au niveau académique qui est la phase d'impulsion, sans laquelle rien ne peut se faire.

## 2 L'ingénierie du changement : les trois phases

### 2.1 Phase 1 : l'impulsion

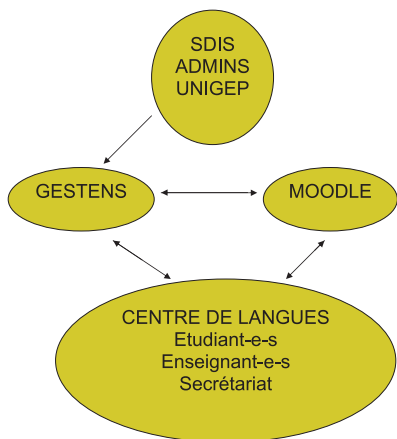
La première phase d'impulsion est capitale pour le lancement du projet innovateur. Il est important, en effet, que l'impulsion parte des hautes instances qui ont pouvoir d'imposer les changements nécessaires, en l'occurrence, ici, le Rectorat, la Commission Enseignement et la direction du centre de langues.

Outre cette phase d'impulsion, il en existe deux autres qui sont, d'une part, la structuration et l'organisation générale et, d'autre part, l'implémentation du projet.

### 2.2 Phase 2 : la structuration et l'organisation générale

Cette phase consiste à analyser au niveau macro les services qui vont être impactés par le projet, dans notre cas celui des tests en ligne, et de s'assurer de leur concours. Le schéma ci-dessous rend compte des différents services impliqués dans notre projet :

- les services responsables des admissions et de la gestion des personnels enseignant et administratif : le Service de Développement Informatique et Statistique (SDIS), Admins et Unigep ; ces différents services sont impliqués dans la mesure où les cours de langues sont offerts aux étudiants, aux doctorants, aux personnels scientifique et administratif
- le service de la gestion en ligne des inscriptions aux cours dans toutes les facultés : Gestens



**Fig. 1:** Macrostructures impliquées dans le projet des tests en ligne

- la plateforme d’enseignement devant servir à la passation des tests en ligne : Moodle
- le Centre de langues impliqué à différents niveaux : rédaction des items, contrôle des résultats, aide aux étudiants.

Si l’on examine la figure 1, on remarque les interconnexions entre le service des admissions SDIS et celui des inscriptions aux cours Gestens, lequel a besoin des données du premier pour pouvoir fonctionner. Ensuite, on constate une relation de réciprocité entre la plateforme d’inscription Gestens et la plateforme d’enseignement Moodle, en fait, les étudiants doivent être identifiés d’abord dans Gestens, qui les dirige ensuite dans Moodle pour la passation des tests en ligne. Le système Moodle stocke les résultats et niveaux des étudiants et les communique ensuite au système Gestens, qui gère les inscriptions des étudiants aux cours de langues. Ces deux plateformes sont dépendantes des informations communiquées par le Centre de Langues qui, lui-même, dépend des informations recueillies auprès des deux plateformes.

Dans tout projet quel qu’il soit, les conditions préalables à une mise en place (implémentation) de qualité sont :

- identifier les macrostructures en jeu
- prendre contact avec chacun des services individuellement
- informer, expliquer, clarifier la vision globale du projet et les attentes
- trouver un langage commun qui permette un travail efficace en interdisciplinarité.

Il faut également définir les objectifs et les résultats attendus en établissant des cahiers des charges, par exemple, pour nos tests en ligne :

- Développer un cadre méthodologique pour l'élaboration de tests de classement en ligne pour les quatre langues mais qui pourra servir éventuellement pour tout autre test (Centre de langues et centre NTE).
- Constituer des banques d'items dans les quatre langues pour les tests de classement (Centre de langues).
- Elaborer des tests de classement dans une configuration adaptée (centre NTE).
- Etablir un lien entre la plateforme d'admission (SDIS) et la plateforme d'inscription (Gestens).
- Etablir un lien entre les tests en ligne (Moodle) et la gestion des inscriptions (Gestens).

Résultats attendus:

- Tests de placements opérationnels dans le délai d'un semestre.
- Passation en ligne via Moodle et inscription en ligne via Gestens.

Une fois les cahiers des charges établis au niveau de la macrostructure commence le travail à proprement dit de l'implémentation, de la mise en œuvre du changement au niveau même de la microstructure, celle du Centre de langues.

### **2.3 Phase 3 : l'implémentation ou mise en œuvre du changement au niveau de la microstructure Centre de langues**

Il convient tout d'abord de définir précisément les différents niveaux organisationnels au sein du Centre de langues : responsable général du projet, coordinateur pour chaque langue, rédacteur d'items.

Ensuite, au niveau fonctionnel, la mise en œuvre peut se diviser en six étapes :

1. choisir les modèles de tests : progressif, adaptatif . . .
2. développer une banque d'items sur la base d'un référentiel de compétences
3. construire les tests dans Moodle
4. pré-tester sur des échantillons d'étudiants
5. analyser les résultats des pré-tests
6. réajuster en développant de nouveaux items.

Lors de chacune de ces étapes, il faut s'assurer de la qualité pour asseoir l'innovation durablement.

Pour choisir le modèle de tests, on peut établir un état de l'art sur la question à l'aide de recueils d'expérience et de documentation.

Afin d'assurer la qualité du développement de la banque d'items, il est possible d'utiliser les descripteurs fournis par le *Cadre européen commun de référence pour les langues* (CECR) pour autant que les coordinateurs et rédacteurs d'items aient été formés auparavant à l'utilisation du CECR et des référentiels illustrant les différents niveaux de compétence. Il faut également mettre en place des formations continues au niveau technique, en collaboration avec le centre NTE, pour les personnels enseignant et administratif qui interviendront à un moment ou un autre dans la gestion des tests en ligne.

Il convient également de prévoir des séances d'information pour les étudiants, par exemple, lors de Journées Portes Ouvertes.

L'analyse des items peut se faire à l'aide de la théorie de réponse aux items (modèle de Rasch), qui permet de faire évoluer la qualité des banques d'items en alliant la validité à la fidélité.

En suivant ces quelques principes, on peut s'assurer de la qualité au niveau du changement aux niveaux organisationnel et fonctionnel, cependant, le changement peut engendrer des tensions qu'il convient d'analyser pour éviter au maximum leur impact sur la nouvelle organisation et le nouveau fonctionnement.

### 3 Analyse des tensions et des impacts

Pour prendre la dimension des différences linguistiques et culturelles qui existent au sein d'un centre de langues, il convient d'examiner la provenance géographique du personnel enseignant et administratif.

Dans l'organigramme (Figure 2), on voit que le personnel enseignant du Centre de langues de l'Université de Fribourg se compose de germanophones (Suisses, Autrichiens, Allemands), d'anglophones (Canadiens, Anglais et Suisses), de francophones (Français et Suisses) et d'italophones (Suisses). Le secrétariat qui n'est pas représenté sur cet organigramme comporte uniquement des ressortissants suisses mais de langue maternelle variée (francophones, italophones, germanophones) et de cultures qui varient également suivant les régions : Suisse romande, Suisse alémanique, Tessin. La Suisse peut être considérée comme un microcosme européen au regard de la diversité linguistique et culturelle.

Pour rendre compte des composantes qu'il convient d'intégrer dans le management d'une équipe pluriculturelle, on peut se référer aux analyses de Geert

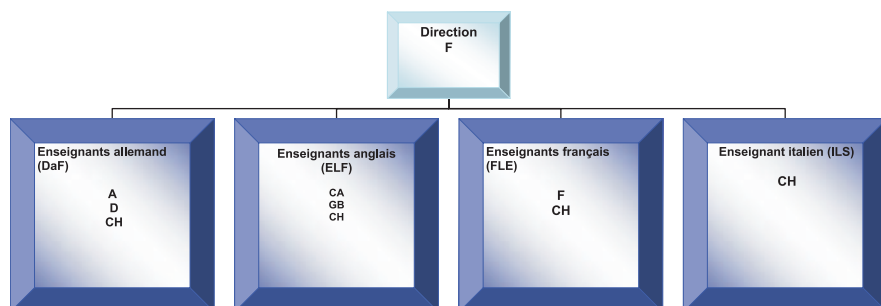


Fig. 2: Organigramme du Centre de langues

Hofstede, d'Edward Hall ou encore de Fons Trompenaars. Geert Hofstede, par exemple, met en avant cinq dimensions, qui lui semblent jouer un rôle important dans les relations interculturelles :

- le rapport à la hiérarchie
- le degré d'évitement de l'incertitude
- la mesure de l'individualisme
- la relation au genre
- l'orientation à long terme.

L'une des cinq dimensions d'Hofstede, celle qui se réfère à la relation à l'incertitude nous paraît devoir être prise en considération lorsque l'on tente de mettre en place un dispositif innovateur.

Hofstede classe les ressortissants selon leur degré d'évitement de l'incertitude : ceux qui craignent le plus l'incertitude sont, selon lui, les Français et Suisses romands, viennent ensuite les Allemands et Suisses alémaniques et ceux qui la craignent le moins, dans la population de notre centre de langues, sont les Canadiens et les Britanniques (Hofstede 1980, 1991, 2002). Il faut bien sûr se garder des stéréotypes véhiculés par ces regroupements mais il n'en demeure pas moins que dans tout groupe interculturel on rencontrera des attitudes ou savoir être que l'on peut classer en trois grandes catégories :

- les enthousiastes sans crainte de l'incertitude et prêts au changement
- les sceptiques qui pensent que la situation actuelle est satisfaisante et qui attendent de voir ce que le changement peut leur apporter avant de se prononcer
- les opposés à tout changement qui, selon eux, ne peut qu'engendrer désordre et déstabilisation.

Ces attitudes qui peuvent être tout aussi caricaturales que les échelles données par Hofstede ne sont pas forcément liées aux nationalités. Elles peuvent être générationnelles et, à l'intérieur de la même classe d'âge, on peut également observer des variations suivant les individus et leurs parcours professionnel. Par exemple, un collaborateur qui travaille de longue date à l'intérieur d'une structure peut être moins enclin au changement qui vient casser sa routine qu'un collaborateur qui vient de rejoindre l'équipe et qui, de toute façon, doit s'adapter à une nouvelle organisation. Quoi qu'il en soit, il faut tenir compte de ces différences d'attitude par rapport au changement, qui font partie intégrante d'une équipe internationale et prévoir des stratégies de façon à contourner les résistances au changement.

Anthony Giddens définit toute transformation au sein de la société comme une recherche d'équilibre entre continuité et changement : “*Continuity* is actually a more useful term by which to examine the relation between stability and change in society than words like « persistence » are: for continuities exist through the most radical and profound phases of social transformation [...]” (Giddens 1979).

Il ajoute que tout changement dans un système social, aussi minime soit-il, implique la totalité du système : “All social reproduction is grounded in the knowledgeable application and reapplication of rules and resources by actors in situated social contexts [...]. It is essential to see that any and every change in a social system logically implicates the totality and thus implies structural modification, however minor or trivial this may be” (Giddens 1979).

Par conséquent, il convient de proposer ce que l'on appelle une stratégie de projet, qui dynamise et rassure le groupe, tout en assurant la réalisation des objectifs.

## 4 Implémentation par l'intermédiaire d'un groupe projet

Implémenter un nouveau projet dans un Centre de langues tel que la mise en place des inscriptions et tests en ligne revient à animer un groupe projet dans une situation de management de projets telle que l'a définie, par exemple, Serge Raynal (1996).

Cela implique que l'on définisse une base commune mais aussi que l'on accepte les différences, notamment, pour les tests en ligne, les différences de culture de l'évaluation qui vont avoir un impact sur les choix des modalités retenues dans les différents tests selon les langues.



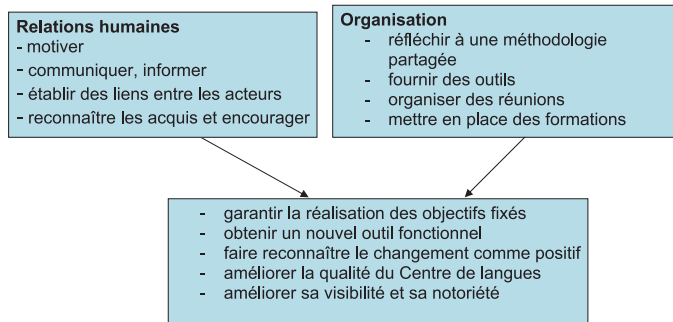


Fig. 3: Adaptation du modèle de groupe projet de Raynal

## 4.1 La base commune

Au départ, existe un objectif partagé par tous les acteurs : classer environ 1500 étudiants et leur permettre de s'inscrire en ligne. Pour les quatre langues, les tests ont été construits en utilisant le même référentiel de compétences : le *Cadre européen commun de référence pour les langues*, qui comporte des descripteurs sur six niveaux (A1 à C2), disponibles pour quatre compétences : compréhension écrite, compréhension orale, expression écrite, expression orale. Les compétences et habiletés testées sont les mêmes : compréhension orale, compréhension écrite et structures de la langue. Les analyses des items ont été identiques pour tous les tests. Il s'agit d'une analyse psychométrique qui s'appuie sur la théorie de réponse aux items.

## 4.2 Les différences

Ces différences sont, en premier lieu, d'ordre organisationnel. Ainsi, la chronologie d'entrée dans le dispositif diffère suivant les langues : le test de français langue étrangère a servi de projet pilote, puis le test pour l'allemand est entré dans le dispositif à partir d'une digitalisation du test papier existant avec des aménagements, les tests pour l'anglais et l'italien sont apparus un peu plus tard. Ces entrées en différé dans le dispositif ont permis une capitalisation des expériences et une expérimentation de solutions différentes, permettant une amélioration en continu des modèles de tests. En effet, des modèles différents permettent l'expérimentation et l'importation des meilleures solutions.

On trouve également des différences au niveau des entrées dans les quatre tests, qui sont tous des tests adaptatifs destinés à placer les étudiants dans des groupes classes les plus homogènes possibles. L'autoévaluation a été retenue comme élément de pré-estimation de la capacité de l'apprenant, pour le français ; pour l'allemand et l'italien, ce sont des prétests composés d'items testant les structures de la langue qui remplissent cet office et, pour l'anglais, c'est un pré-test de compréhension orale qui joue ce rôle.

## 5 Conclusion

En conclusion, on peut dire que pour qu'un changement puisse être validé par l'ensemble des acteurs d'un centre de langues universitaire : étudiants et personnels enseignant et administratif, il faut qu'il apparaisse inscrit dans une sorte de continuum. Ainsi, on peut présenter les tests en ligne comme une transformation des tests papier qui existaient plutôt que comme une rupture avec le dispositif précédent. En effet, le sentiment de rupture soudaine dans la routine peut avoir des effets anxiogènes nuisant à l'acceptation du changement :

*The common elements involved in critical situations seem to be the following. The radical disruption of routine produces a sort of corrosive effect upon the customary behaviour of the actor, associated with the impact of anxiety or fear [ . . . ]. The outcome of these is a new process of identification-transitory in the case of the mob, more permanent in proacted critical situations – with an authority figure. (Giddens 1979)*

Il importe également de mettre en avant les améliorations découlant de la mise en place des inscriptions et des tests en ligne au niveau de l'enseignement, de l'accueil des étudiants et de la gestion du centre de langues.

Les tensions entre changement et résistance au changement sont inévitables, elles peuvent néanmoins être dépassées si, à chaque étape, le responsable du projet d'innovation est attentif au maintien de la qualité au niveau de la structure et du personnel, s'il dispose d'une autorité et d'une écoute suffisante et s'il respecte le rythme d'adaptation, avec ses avancées et ses retours, nécessaire à l'instauration de tout nouveau dispositif.

Dans le cas qui nous intéresse, les tests et les inscriptions en ligne fonctionnent depuis plus de quatre semestres au Centre de langues de l'Université de Fribourg avec des changements de classe inférieurs à 4%, des analyses psychométriques des items permettant de revenir sur les items problématiques et des expériences destinées à introduire de nouvelles améliorations dans le dispositif existant.

## Références

- Blons-Pierre, Catherine. (à paraître). Management ou gouvernance d'un centre de langues dans un environnement plurilingue et pluriculturel : jeux et enjeux. *Pratiques interculturelles – Pratiques plurilingues*, ARIC 2010.
- Conseil de l'Europe. 2001. *Cadre européen commun de référence pour les langues : apprendre, enseigner, évaluer*. Paris : Didier.
- Giddens, Anthony. 1979. *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. London : The Macmillan Press.
- Hall, Edward & Hall, Mildred. 1990. *Guide du comportement dans les affaires internationales, Allemagne, Etats-Unis, France*. Paris : Seuil.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York : McGraw Hill.
- Hofstede, Geert. 2002. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Kohler, Patricia, Hervé Platteaux & Catherine Blons-Pierre. (à paraître). Un test de classement en ligne pour évaluer les niveaux de compétence et constituer des groupes classes. In H. Platteaux & M. Schaub (eds.), *Revue RIPES – Numéro spécial « Innover dans l'évaluation des apprentissages : pourquoi et comment ? »*.
- Raynal, Serge. 1996. *Le management par projet : approche stratégique du changement*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Trompenaars, Fons. 1997. *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London : Nicholas Brealey.

## Bionote

*Dr Catherine Blons-Pierre*, directrice du Centre de langues de l'université bilingue de Fribourg en Suisse depuis 2008, possède une double formation universitaire : un doctorat de Lettres complété par un Master en Didactique et Sciences du langage, mention français langue étrangère. Ses recherches sont orientées principalement vers l'évaluation en contexte plurilingue et pluriculturel et vers le management des centres de langues. Actuellement, elle conduit et coordonne pour l'Université de Fribourg des projets qui sont rattachés au domaine de l'évaluation dans le contexte des centres de langues universitaires.

